



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE

ENG – Escola de Negócios e

Governança

IMPACTO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NAS EMPRESAS PÚBLICAS DE CABO VERDE

CASO: TACV

Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais VERTENTE: CONTABILIDADE

Elaborado por: SARA PATRÍCIA ANDRADE AFONSO TAVARES

Orientado por: JOÃO APOLÓNIO FURTADO

Praia – Cabo Verde

Setembro / 2012

**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE - ESCOLA DE NEGÓCIO
E GOVERNAÇÃO**

**IMPACTO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NAS
EMPRESAS PÚBLICAS DE CABO VERDE**

CASO: TACV

**Licenciatura em Ciências Empresariais
e Organizacionais**

VERTENTE: CONTABILIDADE

Elaborado por: SARA PATRÍCIA ANDRADE AFONSO TAVARES

Orientado por: JOÃO APOLÓNIO FURTADO

Praia – Cabo Verde

Setembro / 2012

Agradecimentos

Em primeiro lugar queria agradecer à Deus pela vida, força e coragem concedida para ultrapassar mais uma etapa da minha vida.

Minha mãe pela vida, e incentivo, ao meu filho, meu marido, as minhas irmãs, tios, tias, primos, primas, sobrinhos, sobrinhas e amigos que nunca deixaram de colaborar dando-me sempre os apoios necessários.

Agradeço ao professor e orientador João Apolónio Furtado, pela dedicação e apoio. Aos demais Professores, pela cobrança e incentivo nas disciplinas por eles ministradas, e a todos os funcionários que fazem esta Instituição de ensino, pelo seu trabalho que em muito contribuiu e auxiliou a minha trajectória; à direcção da Escola de Negócios e Governação, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Agradeço muito e francamente à todos, que de uma forma ou outra deram o seu contributo para que o presente trabalho se efectivasse, em especial aos meus colegas de trabalho – Rosana, Verónica, Cláudia, Idília.

Dedico este trabalho, com muito orgulho e carinho á minha família, em «especial» ao meu filho Renan Patrick Andrade Ferreira.

Resumo

O objectivo deste trabalho é demonstrar a relevância do controlo interno dentro das empresas públicas, detalhando sua função e os diversos tipos de controlos existentes tendo a auditoria interna como forte aliada na verificação e fiscalização destes controlos internos, uma vez que os problemas de controlo interno encontram-se, na empresa moderna, em todos os seus segmentos. O exercício de um adequado controlo sobre cada uma dessas áreas assume importância fundamental para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios. Este trabalho tem como objectivo demonstrar o papel fundamental do controlo interno no exercício das actividades da empresa, pois não se limita à área contábil e financeira, mas engloba os planos da organização e todos os métodos para proteger seus activos, além de verificar a exactidão e fidedignidade de suas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, e promover a eficiência e eficácia operacional, bem como estimular a observância de normas e directrizes da administração.

Palavras-chaves: controlo interno, auditoria, aplicabilidade do sistema de controlo interno nas empresas públicas

Abreviaturas

AC – Antes de Cristo

AICPA – Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil

COSO – Comité de Organizações Patrocinadores

CRCV – Constituição da República de Cabo Verde

DAF – Direcção Financeira e Administrativa

EUA – Estados Unidos da América

IATA - International Air Transport Association

IGF – Inspeção Geral das Finanças

IIA - Instituto of Internal Auditors

PCGA – Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites

RCFAP – Regime de Controlo Financeiro na Administração Pública

TACV – Transportes Aéreos de Cabo Verde

TC – Tribunal de Contas

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Palavras-chaves: controlo interno, auditoria, aplicabilidade do sistema de controlo interno nas empresas públicas	ii
Abreviaturas.....	iii
TACV – Transportes Aéreos de Cabo Verde.....	iii
TC – Tribunal de Contas.....	iii
Índice.....	iv
Figuras.....	vi
Capítulo 1: Introdução	1
1.1. Definição do Problema.....	3
1.2. Justificativa	4
1.3. Objectivos	5
1.4. Metodologia de Estudo	6
Capítulo 2: Fundamentação teórica.....	7
2.1. Evolução Histórica da Auditoria.....	7
2.2. Conceitos de Controlo Interno	14
2.2.1. Controlo	14
2.2.2. Controlo Interno	15
2.2.3. Interpretação do conceito de Controlo Interno.....	16
2.2.4. Características de um Sistema de Controlo Interno	20
2.2.5. Objectivos do Controlo Interno	23
2.2.6. Fases do controlo interno.....	29
2.2.7. Responsabilidade pelo Controlo Interno	30
2.2.8. Abrangência do controlo interno.....	31
2.2.9. Princípios e (normas geralmente aceites) Fundamentais de Controlo Interno	31
2.2.10. Relação entre o Controlo Interno e a Auditoria Interna	32
2.2.11. Relação entre o Controlo Interno e a Contabilidade	33
2.2.12. Custo e Benefícios de Implementação de Controlo Interno	35
2.2.13. Limitação do Controlo Interno	36

2.2.14.	Formas de Recolher e Registar um Sistema de Controlo Interno.....	38
2.2.15.	Avaliação do Sistema de Controlo Interno	40
2.2.16.	Aspectos Legais da Auditoria no Sector Público Cabo-verdiano.....	40
Capítulo 3: Aplicabilidade do Controlo Interno nas empresas públicas – caso TACV		47
3.1.	Caracterização Geral da empresa TACV	47
3.2.	Serviços	49
3.3.	Estrutura Organizacional.....	50
3.3.1.	Direcção Geral.....	52
3.3.2.	Direcção Financeira e Administrativa -- DAF	52
3.4.	Direcção Comercial.....	54
3.4.1.	Direcção Operações em Terra.....	55
3.4.2.	Direcção de Manutenção e Engenharia	55
3.4.3.	Direcção de Operações de Voo	56
3.5.	Chefe Departamento Controlo Financeiro.....	57
3.5.1.	Auditor	58
3.6.	Resultado da Implementação do Controlo Interno	58
3.7.	Análise da entrevista realizado na empresa TACV.....	59
Conclusão.....		61
Referências Bibliográficas		i
Legislação		ii
Apêndices.....		iii

Figuras

Figura 1 - imagem boing da tacv	47
---------------------------------------	----

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Capítulo 1: Introdução

O objectivo da criação de qualquer empresa é a sua continuidade, mas para que isso ocorra é necessário que se crie certos mecanismos de controlo interno que abrange toda a sua administração. Para que isso aconteça os responsáveis da organização são confrontados permanentemente com novas realidades, que os obriga a ter uma gestão eficiente e frequentes alterações de estratégias e decisões tendo como foco principal o sistema de controlo interno.

A necessidade da eficácia na realização dos objectivos e de eficiência na utilização dos recursos escassos, exige aos responsáveis das organizações um forte conhecimento e saber no desempenho das suas funções. Na actual conjuntura económica a informação constitui um poderoso activo para o exercício das suas funções do controlo e tomada de decisão.

O controlo interno aplicado e executado de uma forma contínua dentro da organização tem o efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adoptados. Possuir excelentes controlos internos é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de factos indesejáveis na Gestão Empresarial que após identificar os riscos associados a actividade desenvolvida deve implantar essa ferramenta para auxiliar os gestores e colaboradores na busca da eficiência operações com o objectivo de fazer cumprir as determinações e o atendimento das expectativas da administração.

Segundo Franco (2001) “as empresas expandindo cada dia mais suas actividades, inaugurando novas filias, diversificando, e aumentando sua produção, adquirindo novos compromissos e contratando funcionários despertam preocupações no sentido de controlar e obter informações de pessoas independente daquelas que a executam.”

Os administradores responsáveis pelos seus sectores, as vezes sem tempo para verificarem tudo o que se passa com o pessoal, procedimentos e valores sob sua supervisão necessita

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

verificar se tudo funciona de acordo com o que se planeou. Pela existência dessas situações e muitas outras existentes actualmente, então passou a fazer parte de uma organização moderna a existência da Auditoria Interna.

Essa actividade passou a ser encarada como a de um pessoal especial, colocada numa situação diferenciada que faz parte da alta administração para lhes fornecer a indicação de que políticas e procedimentos se encontra efectivos por toda a organização. Porém, para que a auditoria interna consiga aceitação é preciso mostrar habilidade, competência, lealdade, interesse nos problemas e soluções de cada um deles.

O controlo interno pode contribuir de forma muito significativa para reduzir os riscos associados ao exercício das actividades de gestores, num ambiente de competitividade e que lhes exige frequentes tomada de decisão e mesmo alteração de planos. Nesta perspectiva, o controlo interno deve ser encarado como um instrumento que permite aos responsáveis agir com maior segurança e mais conhecimento. Nas organizações com elevado grau de descentralização, o controlo interno constitui um complemento indispensável dessa descentralização e delegação de poderes.

A auditoria interna passou a ser vista como a de um pessoal especial colocada numa situação diferenciada que faz parte da alta administração para lhes fornecer a indicação de que políticas e procedimentos se encontram efectivos por toda a organização. Mas para que a auditoria interna seja aceitável é preciso que haja habilidade, lealdade, competência, interesse nos problemas e a solução de cada um deles.

O sistema de controlo interno é uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio, e isto é verdade para todas as organizações. Ele pode contribuir significativamente para a redução dos riscos associados ao exercício das actividades dos gestores, num ambiente de competitividade e que lhes exige frequentes tomadas de decisões e até mesmo mudança de planos. Nesta perspectiva o controlo interno pode ser encarada como um instrumento que permite os gestores agir com maior segurança e mais conhecimento. Então é de salientar que nas organizações onde se

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

verifica elevado grau de descentralização, o sistema de controlo interno constitui um complemento indispensável dessa descentralização e delegações de poderes.

Com visão focada para o aumento da probabilidade de que os objectivos e metas preconizados sejam atingidos, as definições do controlo interno convergem com o interesse de que todo o negócio deve ser eficiente, eficaz e continuado, visto que todas as evidências compiladas permitem registar que existe um forte vínculo entre controlo interno, continuidade dos empreendimentos e eficácia de gestão.

Existência e o bom funcionamento de um sistema de controlo interno, devidamente auditado pode evitar a empresa de elevados custos com fraudes, erros e omissões, pois um gestor munido de um bom controlo interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada. Tornando de fácil percepção o ganho que poderá ter a empresa, com a implantação da normalização dos Controlos Internos, o qual além das demais vantagens do regimento possibilitará finalmente maior confiabilidade em relação aos procedimentos adoptados (Franco, 2001)

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o crescimento tecnológico, a rápida expansão dos negócios e as alterações na estrutura organizacional nos últimos anos, têm afectado os negócios e, por consequência, o sistema de controlo interno das organizações. As empresas evoluíram, de modo que os controlos internos passaram a ser bastante utilizados na consecução dos objetivos empresariais.

O controlo interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adoptados pela empresa, para salvaguardar seu património, conferir exactidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às directrizes traçadas pela administração da companhia. (Attie, 1998)

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Tais factos atingem todos os tipos de empresas, desde pequeno porte até grande porte, em um mercado cada vez mais competitivo, onde elas precisam manter a sua continuidade, necessitam cada vez mais de informações confiáveis e tempestivas. Diante do exposto, surgiu o problema de pesquisa: Impacto do sistema de controlo interno nas empresas públicas de Cabo Verde.

1.2. JUSTIFICATIVA

Para a realização deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa consiste na análise e interpretações de obras, revistas, documentos e pesquisa na internet. O interesse na escolha do tema justifica-se devido ser essa uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das empresas, que quando aplicada pode detectar qualquer ocorrência de irregularidade.

Actualmente é impossível conceber uma empresa que não disponha de controlos que possam garantir a continuidade do fluxo das suas operações e informações propostas. Por analogia toda a empresa possui controlos internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não ao exercício de suas actividades. Um controlo interno adequado é aquele estruturado pela administração de forma a propiciar uma razoável margem de garantia de que os objectivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade. Isso significa que erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos serão evitados e, na sua ocorrência serão detectados e corrigidos dentro de curto prazo pelos funcionários como parte de suas funções habituais.

Controlos eficientes permitem cumprir os objectivos de maneira correcta e tempestiva com a mínima utilização de recursos.

A abordagem deste tema visa demonstrar o meu entendimento sobre a relevância do mesmo como factor de desenvolvimento de qualquer organização ou empresa tendo em conta as carências bibliográficas que fazem sentir neste campo, em Cabo Verde, traduzido num ou outro artigo avulso, publicados em revistas de especialidade, algumas bibliografias, quase sempre com a dimensão de um título.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

O controlo interno é uma ferramenta ou plano de organização fundamental na gestão de qualquer organização na medida em que tem como objectivo salvaguardar os seus activos, assegurar a validade e a integridade dos registos contabilísticos utilizado pelos gestores e colaboradores na tomada das decisões. Com base nestas prespectivas surgiu então a seguinte pergunta de partida: **que impacto tem o controlo interno no desenvolvimento das empresas públicas em Cabo Verde?**

1.3. OBJECTIVOS

1.3.1 Objectivo Geral

Analisar a *performance* do sistema do controlo interno no desenvolvimento das empresas públicas em Cabo Verde.

1.3.2 Objectivos Específicos

- Compreender o processo de controlo interno e os seus procedimentos nas tomadas de decisões gerências;
- Perceber a importância do controlo interno numa empresa, neste caso as empresas públicas em Cabo Verde;
- Comparar o desempenho da empresa antes e depois da implementação do sistema de controlo interno.

Para atingir esses objectivos traça-se as seguintes hipóteses:

- ✓ As técnicas do controlo interno são utilizados pela direcção nas tomadas de decisão,
- ✓ A implementação do sistema de controlo interno nas empresas públicas de Cabo Verde contribua para o desenvolvimento e eficácia da gestão.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

1.4. METODOLOGIA DE ESTUDO

Para abordar este tema e na perspectiva de realizar um trabalho eficaz pretendo numa primeira fase, efectuar pesquisa na internet, consulta de bibliografia que engloba os conteúdos relevantes, recolha de informações sobre trabalhos efectuados nesta matéria.

Numa segunda fase pretende -se com a recolha de dados iniciados na primeira fase, aplicação de entrevista ao Director Financeiro da empresa.

Embora exista uma vasta bibliografia que cobre todos os aspectos da vida social influenciada pela auditoria, o facto é que a mesma não tem abrangido o tema de controlo interno pelo que houve necessidade de fazer um grande esforço na pesquisa dos mesmos.

Os dados colectados serão tratados através das medidas de tendência central assim como a existência ou não de correlação entre eles.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Capítulo 2: Fundamentação teórica

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AUDITORIA

A auditoria surgiu como um foco da revolução do capitalismo, sendo que no princípio as empresas eram exclusivamente fechadas e a participação no seu capital era exclusiva de um grupo familiar. A Revolução Industrial, operada na segunda metade do século XVIII, imprimiu novas directizes às técnicas contabilísticas e especialmente às de auditoria, com o objectivo de atender às necessidades criadas com o aparecimento de grandes empresas. Como consequência as demonstrações contabilísticas passaram a ter uma grande importância para os futuros investidores, como medida de segurança contra a possibilidade de manipulação de informações. Estes passaram a exigir que as demonstrações financeiras fossem examinadas por um profissional independentemente da empresa, surgindo então a profissão de auditor.

Em 200 a.C na República Romana, contas governamentais eram apresentadas na forma de lucros e perdas e eram constantemente fiscalizadas pelos magistrados encarregues das finanças. Com efeito uma actividade similar a auditoria foi realizada durante o Império Romano, uma vez que era comum os imperadores encarregarem os funcionários de inspeccionarem a contabilidade das diversas províncias.

A primeira menção de uma auditoria realizada foi em Inglaterra, no ano de 1314, a pedido da Rainha Elizabeth. Inglaterra designou o Auditor do Tesouro para instalar um sistema de controlo e marcas sobre os gastos do governo.

Já ao alcançar um maior grau de evolução, a auditoria de empresas começou com a legislação britânica, promulgada durante a Revolução Industrial. Assim, a auditoria nos moldes que se conhece nos dias actuais, desenvolveu-se no Reino Unido e foi difundida para outros países, principalmente Canadá e Estados Unidos, que, devido ao desenvolvimento económico, aprimoraram significativamente esta nova técnica.

No final do século XIX, os auditores deixaram de apenas de verificar e determinar a razoabilidade das contas e regulamentação das profissões, para definitivamente começar a

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

praticar a contabilidade e a auditoria como são entendidas hoje. Isto surgiu sobretudo devido, ao grande incremento das empresas industriais e comerciais, as quais começaram a sentir a necessidade da implementação de bons procedimentos contabilísticos e eficientes medidas de controlo interno. Com isso a auditoria acompanhou de perto a evolução empresarial tendo alcançado não só uma enorme difusão como também um aperfeiçoamento bastante elevado.

Até esta data, a auditoria era utilizada pelos indivíduos mais ricos e com grande dispersão dos seus activos, que necessitavam saber se estes eram adequadamente mantidos e utilizados e não negligenciados pelas pessoas a quem eram confiados.

Assim, na sua primeira fase, a auditoria dava especial ênfase à detecção de fraudes, modelo que prevaleceu até aos primeiros anos de 1900.

Foi a partir desta altura, em consequência do grande desenvolvimento das sociedades anónimas como forma jurídica de empresa, que surgiu a necessidade de se saber se a informação fornecida aos accionistas e aos credores correspondia realmente à situação económica e patrimonial da empresa. O grande desenvolvimento dos mercados de capitais, bem como a repartição do capital das grandes empresas por investidores, alterou o comportamento e originou uma mudança nas linhas de orientação da auditoria. Por esta altura, os investidores estavam mais preocupados com os lucros futuros do que com a posse de determinados activos. Assim, o lucro converteu-se na base do estabelecimento e previsão dos valores das acções, sendo a medição e verificação das demonstrações financeiras considerada como a principal preocupação dos auditores.

Nos anos 80 e 90, a credibilidade dos auditores foi abalada com o conhecimento público da existência de actividades fraudulentas que afectaram o sector empresarial. O governo americano interveio, tendo como preocupação a qualidade das auditorias e a independência do auditor. A crescente complexidade da economia e os problemas com que os profissionais de auditoria se viram confrontados, forçou-os a procurar um novo e mais recompensador paradigma para os seus serviços.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Assim, a auditoria começou a focar-se na confirmação e no controlo dos riscos que afectam a organização, nova problemática que está no desenvolvimento da profissão. Os investidores deixam de estar só interessados no retorno do seu investimento, centrando também as suas preocupações em indicadores que demonstrem qual o rumo que a empresa está a tomar no curto e longo prazo. Esta atitude coloca as prioridades da auditoria na área de riscos futuros e na capacidade da organização diminuir os riscos, através de um adequado planeamento e controlo, sem, no entanto, substituir as questões da propriedade e do lucro.

É de realçar que etimologicamente a palavra auditoria tem a sua origem no verbo «*audire*», do latim que significa ouvir, o que conduziu á palavra auditor do latim «*auditor*», que significa ouvinte. Isto porque os auditores nos primórdios tiravam as suas conclusões com base em declarações verbais. No entanto nos dias de hoje, quando se refere simplesmente a palavra auditoria pretende-se mencionar a que conduz a opinião independente e objectiva, expressa por profissional qualificado e não necessariamente externo em relação a empresa.

No dicionário da contabilidade este termo é definido como tecnologia de contabilidade que tem por objectivo a verificação ou revisão de registos, demonstrações e procedimentos adoptados para a escrituração, visando avaliar adequações e veracidade das situações memorizadas e expostas.

Antigamente a auditoria estava ligada apenas ao aspecto da contabilidade, mas com a globalização económica a auditoria tornou-se um conceito mais generalizado de acordo com os objectivos expressamente visados. No entanto existe uma variedade crescente de ramo de auditoria, assim classificadas:

a) Auditoria das Demonstrações Financeiras

Consiste no exame das demonstrações financeiras, através do qual se pretende emitir uma opinião acerca da sua conformidade, ou não, relativamente a critérios pré estabelecidos, aos princípios contabilísticos geralmente aceites e às normas de contabilidade. Esta auditoria normalmente é anual, cujos resultados são comunicados a uma vasta gama de utilizadores.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Ela é realizada por pessoal especializado, de competência reconhecida, não pertencente a organização, ou seja por um auditor externo.

b) Auditoria de Conformidade

Consiste na verificação de cumprimento, por parte da organização auditada das condições, regras e regulamentos de diversas origens, tanto externos como internos. De uma forma geral, os resultados deste tipo de auditoria são comunicados à autoridade que esteve na origem dessas condições, regras e regulamento.

c) Auditoria Operacional

A auditoria operacional tem por objectivo a revisão metodológica da actividade ou segmentos operacionais, buscando avaliar se os recursos da organização estão sendo usados de maneira eficaz e eficiente para atingir os objectivos operacionais. É um processo de avaliação de riscos e de sistemas de controlos internos inerentes à actividade operacional, comparado com o esperado, o que propicia, inevitavelmente, a apresentação de recomendações destinadas a melhorar o desempenho e aumentar o êxito da organização, à luz das mais modernas técnicas de execução desses serviços.

d) Auditoria Interna

A expansão das empresas causou uma grande necessidade de criação de normas e procedimentos internos nos quais deveriam ter o devido acompanhamento, visando verificar se estes estão sendo seguidos correctamente pelos funcionários da empresa. Esta verificação é realizada pela auditoria interna.

O conceito da auditoria interna tem vindo a evoluir ao longo dos anos. De facto inicialmente, cometia-se auditoria interna, sobretudo as funções de salvaguarda dos activos da organização, a verificação dos cumprimentos dos procedimentos estabelecidos pela administração e a constatação acerca da credibilidade da informação financeira.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Com a criação do “Instituto of internal auditors - IIA” nos EUA em 1941 foi determinante para o desenvolvimento da actividade dos auditores internos a nível mundial, uma vez que este organismo agrupa membros espalhados por todo mundo.

Para IIA “ a auditoria interna consiste numa actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, com o objectivo de acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Pretende auxiliar a organização na concretização dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, avaliação da eficácia da gestão de risco, do controlo e dos processos de governo/administração.”

Um outro passo importante para a consolidação da auditoria interna foi dado em 1978, com a aprovação dos “standards for the professional practice of internal auditing” em cuja introdução se define auditoria interna como uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para examinar e avaliar as suas actividades.

A auditoria interna tem como objectivo auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade a auditoria interna fornece análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações respeitantes as actividades analisadas.

A auditoria interna visa realizar uma revisão para que seja constactada a veracidade das informações fornecidas aos *Stakeholders*, nos quais se encontram relacionados (accionistas, donos, investidores, empregados, clientes, fornecedores, sindicatos, governo, etc.).

Segundo Almeida (2009) “não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controlo interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias”

O autor faz referência à importância da realização da auditoria interna nas empresas, pois estas são capazes de determinar com exactidão se as normas e os sistemas de controlo interno nos quais foram implantados, estão sendo cumpridos de forma a satisfazer os anseios dos

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

gestores, para que estes estabeleçam o sucesso destes ou temem a decisão de modifica-los, adaptando-os de forma a executarem o propósito pelos quais foram criados.

e) Auditoria Externa

É toda a auditoria que é realizada por um organismo ou organização externa e independente em relação à organização auditada. O seu objectivo é, através da redacção dos relatórios correspondentes, emitir um parecer sobre as contas e as declarações financeiras, a regularidade e legalidade das operações e a gestão financeira da organização a auditar.

Nesta perspectiva, os pareceres emitidos pela auditoria externa destinam-se a dar credibilidade á informação financeira assim certificada por uma entidade idónea, independente, e imparcial junto de quantos possam ter interesses nas unidades económicas, tais como sócios ou accionistas, Estados, Bancos e outras instituições financeiras, fornecedores e clientes.

f) Auditoria da Informação Provisional ou Prospectiva

Nos últimos anos cada vez mais tem vindo a ser considerado que a divulgação da informação financeira histórica, por parte das empresas não é o suficiente para que os diversos utentes externos dessa mesma informação possam tirar conclusões válidas sobre a viabilidade futura das empresas. (DaCosta 2000)

Passou pois a ser práticas correntes que, juntamente com os documentos de prestações de contas relatório da administração, demonstrações financeiras históricas e parecer dos auditores, sejam também facultadas informações previsionais mais ou menos detalhadas.

g) Auditoria Fiscal

A auditoria fiscal tem por objectivo fazer um exame à situação fiscal da empresa, tendo em vista o controlo da sua regularidade fiscal, norteadas pelos princípios definidos pelas normas e doutrinas fiscais, a valorimetria, as normas de incidência, liquidação e cobrança, as regras de retenção na fonte e as obrigações contabilísticas e declarativas.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

h) Auditoria Social

A crescente importância dos aspectos sociais dentro das empresas tem levado a que em alguns países industrializados sobretudo nos EUA, Grã-Bretanha e França se tenham começado a desenvolver desde o início da década de 70 estudos relacionados com a responsabilidade social das empresas, a qual se pode reflectir na deterioração que a mesma produz na qualidade de vida, na poluição, na qualidade dos seus produtos na confiança que inspira os consumidores e aos seus accionistas minoritários.

i) Auditoria Informática

Esse tipo de auditoria surgiu devido a crescente utilização de computadores no processamento das diversas operações das actividades empresariais e ao consequente desenvolvimento da auditoria realizada por auditores internos e externos. Esta visa sobretudo avaliar a existência de sistema de controlo nos programas informáticos a sua implementação e a sua eficiência e não a aplicação das técnicas de auditoria desenvolvidas em ambiente informático tendo em vista um processo mais rápido e mais seguro da informação.

j) Auditoria Estratégica

A rapidez com que a actividade empresarial se tem desenvolvido nos últimos anos levou todas as empresas, grandes e pequenas, a ter necessidade de definir estratégia que consiste num diagnóstico da empresa evidenciando os seus pontos fortes e fracos e proceder a análise do meio envolvente efectuando uma listagem completa das oportunidades e das ameaças acrescenta ainda que a análise estratégica fundamente os seus conceitos nos seguintes aspectos. Objectivos, crescimento, actividade, domínio de actividade estratégica, gestão de carteira das actividades e manobras estratégicas.

k) Auditoria de Gestão

O objectivo da auditoria de gestão é o de verificar em que medida é que os recursos postos a disposições dos gestores estão a ser aplicados com maior economicidade, eficiência e eficácia ainda pretende medir e dar opinião sobre a rentabilidade das empresas.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

2.2. CONCEITOS DE CONTROLO INTERNO

2.2.1. CONTROLO

A função do controlo está intimamente ligada as demais funções do processo administrativo. O planeamento, a organização e a direcção repercutem intensamente nas actividades de controlo empresarial propiciando a mensuração dos resultados da acção empresarial, obtidas através do planeamento, da organização e da direcção.

A palavra controlo tem muitas conotações, e seu significado depende da função específica em que é aplicada. Desse modo ela pode ser entendida como a função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo, e que antecede como meio de regulação utilizados por um indivíduo ou empresa. Como certas tarefas que um *controller* aplica em uma empresa para acompanhar, balizar o seu desempenho e orientar decisões como a função restritiva de um sistema para manter participantes dentro dos padrões desejados e evitar quaisquer desvios, pode ainda apresentar várias conotações como: conferir ou verificar, comparar com um padrão, exercer actividade sobre alguém.

O controlo se traduz numa actividade permanente, multiforme e complexas que exige elevado tecnicidade e profissionalismo abrange a actividade financeira, cobrir as diferentes etapas ou fases estender-se aos diversos actos e operações em que ela se desdobra, debruçar-se sobre a estrutura das organizações e sobre o seu funcionamento, sobre os seus recursos, custos, resultados, utilidade social. (Moreno, 2000)

Também necessariamente sobre o agir das pessoas físicas que nelas detém responsabilidade financeira, refere ainda este autor que tudo somado, permite-lhe expressar a ideia de que o controlo é o reverso da medalha, e a outra face é o espelho, ou seja, é o exame da consciência, e o negativo da fotografia da actividade numa única palavra o controlo consubstancia a contar actividade da actividade financeira inserido na actividade de gestão e dela fazendo parte no controlo interno constituindo uma actividade autónoma no caso do controlo externo.

O controlo tem por finalidade: assegurar que os resultados daquilo que foi planeado, organizado e

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objectivos previamente estabelecidos. A essência do controlo reside na verificação se a actividade controlada está ou não alcançando os objectivos ou resultados desejados. O controlo consiste fundamentalmente em um processo que guia a actividade exercida para um fim previamente determinado. Chavienato (2000, p.273)

O controlo é qualquer acção compreendida pela gestão pelo conselho e outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objectivos.

O controlo tem significado relevante somente quando é implantado para garantir o cumprimento de um objectivo bem definido, quer seja administrativo ou gerencial, e inclui uma série de procedimentos que assegura a fluidez e a organização para obtenção de um resultado esperado.

2.2.2. CONTROLO INTERNO

O controlo interno não é, necessariamente, um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos. A arte e a sensibilidade do gestor residem exactamente na capacidade de implantar sistemas de controlo que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável pela empresa. Portanto, para que o controlo seja bem-sucedido é preciso, *a priori*, um bom sistema de informação a fim de identificar o que realmente deve ser realizado na entidade e qual a melhor decisão a ser tomada.

Na leitura dos vários conceitos dados por vários autores que se ocuparam do assunto, nota-se que não existe uma unidade de pensamento sobre o que se deve entender por Controlo Interno.

O controlo interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adoptados pela empresa, para proteger seu património, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. Attie (1998, p.111)

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Para o grupo norte-americano de identidades profissionais COSO “o controlo interno são processos operado pelo conselho da administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto a concecção de objectivos nas seguintes categorias:”

- Confiabilidade de informações financeiras;
- Obdiência, Compliance as leis e regulamentos aplicáveis;
- Eficácia e eficiência de operações.

O Instituto de Auditores Internos (Audibra) foca a eficácia empresarial em seu conceito de controlo a saber “controles internos devem ser entendidos como qualquer acção tomada pela administração assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados. Para aumentar a probabilidade de que os objectivos e metas estabelecidos sejam atingidos.”

Como podemos ver o conceito é bastante abrangente. O que se verifica de imediato é que o controlo interno refere-se não apenas aos aspectos directamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas sim á todos os aspectos das operações de uma empresa.

O controlo interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adoptados pela empresa, para procteger seu património, verificar a exactidão e a fidedignidade de seus dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

2.2.3. INTERPRETAÇÃO DO CONCEITO DE CONTROLO INTERNO

Pela sua amplitude, o conceito de controlo interno, para ser compreendido correctamente, deve ser devidamente examinado quanto ao seu real significado, com base no conceito de controlo interno estabelecido pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), já mencionado, e à luz dos conhecimentos de administração.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Pela definição de controlo interno anteriormente exposta pode-se observar que inclui uma série de procedimentos bem definidos que, conjugados de uma forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessárias para a obtenção de algo palpável.

Para Attie (2000), “os controlos internos têm como finalidade fornecer a contabilidade dados correctos, objectivando a escrituração exacta dos factos ocorridos, evitando desperdícios e erros. É importante também, que estes controlos tenham alcance suficiente para detectar qualquer irregularidade quando esta ocorrer”.

O controlo interno aplicado e monitorado de forma contínua dentro de uma organização tem efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adoptados e não pode ser efectuado como um evento pontual ou em algumas circunstâncias, mas deve ser regido por uma série de acções inter-relacionadas no dia-a-dia da instituição.

Essa ferramenta não tem pretensão de substituir a administração da empresa, mas de contribuir com ela na gestão de diversos riscos aos quais está exposta. As pessoas, dos vários níveis, é que o executam e, portanto, são responsáveis pela sua efectividade. Dessa forma os directores, gerentes e demais colaboradores de uma empresa, os auditores, advogados externos, consultores e demais prestadores de serviços, podem apresentar sugestões para sua melhoria.

Pela análise da definição de controlo interno podemos observar a existência de vários factores que necessitam ser clara e objectivamente expostos:

- a) **Plano organizacional** – é o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão, adequada e balanceada, de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objectivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades de diversos níveis. Representa, em outras palavras, a definição de quem faz o quê, e quem tem autoridade sobre quem na empresa.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- b) **Métodos e medidas** – estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido preestabelecidos formalmente. A empresa, como um todo, pode ser caracterizada como a junção de vários subsistemas. Cada um dos subsistemas, por sua vez, compõe-se de uma cadeia de procedimentos destinados a gerar e registar informações finais. O planeamento de um sistema, além de resultar num sistema eficiente, prático, económico e útil, deve levar em conta a definição de procedimentos especificamente destinados para promover o controlo sobre as operações as actividades preferencialmente formalizadas através de manuais.
- c) **Protecção do património** – compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa. A definição e o estabelecimento de independência das funções de execução operacional (custódia, controlo e contabilização dos seus patrimoniais, conjugada a um sistema de autorizações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos) possibilitam eficiente e salutar meio de salvaguardar os interesses da empresa.
- d) **Exactidão e fidedignidade dos dados contabilísticos** – correspondem a adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade. A classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, seguida da existência de um plano de contas que facilite o seu registo, preparação e contabilização em tempo hábil, a utilização de um manual descritivo do uso das contas conjugado à definição de procedimentos que possibilitam a análise, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer divergências são elementos significativos para a expressão da fiel escrituração contábil.
- e) **Eficiência operacional** – compreende a acção ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa. A definição de adequado plano de organização aliada aos métodos e procedimentos bem definidos, assim como a observação de normas salutaras no cumprimento dos deveres e funções com a existência de pessoal qualificado, treinado para desenvolver suas actividades e adequadamente

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

supervisionado por seus responsáveis, tendem a implementar a desejada eficiência nas operações.

f) **Políticas administrativas** – compreendem o sistema de regras relativas à direcção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado. As políticas representam as guias de raciocínio, planeadas para a tomada de decisões em níveis inferiores e aplicáveis às situações repetitivas, de forma a canalizar as decisões para o objectivo, que afectam tanto o comportamento da organização. É possível a identificação de dois níveis distintos de preocupação em termos do estabelecimento de políticas:

- **Políticas globais**, que afectam todo o comportamento da organização (políticas estratégicas)
- **Políticas operacionais**, que tem uma maior faixa de influência e que muitas vezes, aparecem como verdadeiras “regras de trabalho”

Finalmente, vamos colocar na análise dois componentes, que embora não apareçam claramente no conceito de controlo interno, estão presentes em todos os factores acima descritos:

g) **Interdependência** – pela descrição dos factores de controlo anteriormente dispostos, fácil é compreender que todos os itens se interinfluência de forma acentuada. Esses elementos, pela importância intrínseca de cada um, são de tal forma essenciais para um controlo interno adequado, que uma grave deficiência de qualquer deles comprometeria o funcionamento eficiente de todo o sistema.

As políticas operacionais são fundamentais ao planeamento e operação dos sistemas, e estes por sua vez, fluem segundo o “arranjo organizacional” definido.

Assim sendo, se os procedimentos componentes de um sistema foram estabelecidos de conformidade com uma determinada política, a execução desses procedimentos corresponde, por si só, ao cumprimento da política estabelecida. Por outro lado, fica evidente a extrema

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

dificuldade de se ter sistemas eficientes onde inexitem políticas adequadas, ou em situações organizacionais confusas e vice-versa.

- h) Pessoal** – é necessário lembrar que estes planos de políticas, sistemas e organização são “ferramentas” utilizadas por processos.

Dentro de uma visão sistêmica da empresa, é fácil compreender que, mesmo com sistemas, políticas adequadamente planeados, a eficiência administrativa será comprometida se a empresa não dispuser de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado.

Dessa forma, podemos atestar que o controlo interno compreende todos os meios planeados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias actividades com o propósito de fazer cumprir os seus objectivos. Os meios de controlo incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comités, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registos, métodos, projectos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Um sistema de controlo interno bem desenvolvido pode incluir o controlo orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. No sentido amplo, os controlos podem servir tanto para a contabilidade como para administração.

2.2.4.1 Controlos contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos directamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do património e a fidedignidade dos registos contábeis. Geralmente incluem os seguintes controlos: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódias dos activos; e controlos físicos sobre o activo e auditoria interna.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

2.2.4.2 Controlos administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indirecta aos registos financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controlo de qualidade.

O sistema de controlo interno pode ser de natureza preventiva, detectiva e correctiva;

- 1) Preventiva: actua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes.
- 2) Detectiva: detecta algum problema no processo, permitindo medidas tempestivas de correcção.
- 3) Correctiva: serve de base para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que as mesmas já ocorreram permitindo acções posteriores correctivas.

A utilidade do controlo interno, tanto detectiva, quanto preventiva, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos activos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios, que protegem não só os negócios, mas também as pessoas que nela trabalham.

O controlo interno administrativo não influi, em principio nas demonstrações financeiras ao contrário do que acontece com o controlo interno contabilístico o qual podendo afectar significativamente os registos contabilísticos e consequentemente as demonstrações financeiras finais, deve merecer uma atenção muito especial quer do auditor interno, quer do externo.

Existem elementos fundamentais a ter em atenção quando se estabelece um sistema de controlo interno, como sejam a definição de autoridade e delegação de responsabilidades,

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e a adopção de provas e conferências independentes.

A definição de autoridade e delegação de responsabilidades tem como objectivo fixar e limitar as funções de todo o pessoal. Deve ser variável e flexível numa pequena empresa, numa grande empresa tais factos devem ser estabelecidos através de um organograma, de um manual de descrição de funções, de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de um manual das medidas de controlo interno.

A segregação, separação ou divisão de funções tem a ver com o facto de a função contabilística e a operacional deverem estar de tal modo separadas para que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um activo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes. Além disso, nenhuma pessoa deverá ter a possibilidade de ser o responsável de uma operação desde o início até ao seu término.

O controlo das operações tem fundamentalmente a ver com a sequência das mesmas, ou seja o ciclo autorização / aprovação / execução / registo / custódia, de acordo com os critérios estabelecidos.

A numeração dos documentos. Os documentos deverão ser numerados tipográfica e sequencialmente. Isto possibilita detectar quaisquer utilizações menos apropriados dos mesmos. Se por qualquer motivo um documento for anulado depois de preenchido não deve ser destruído mas sim arquivado em local próprio como prova da sua não utilização. Deve haver um controlo numérico de todos os documentos recebidos da tipografia de modo a que a sua entrada ao serviço se dê de forma sequencial.

A adopção de provas e conferências independentes tem como objectivo não só actuar sobre o sistema implementado como também sobre o trabalho que cada pessoa executa de forma a se obter o mínimo de erros possível.

Finalmente deve referir-se que quando qualquer empresa atingir uma dimensão razoável deve ter nos seus quadros um ou mais auditores internos uma vez que uma das funções primordial

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

será avaliar a eficácia quer do controlo interno administrativo quer do controlo interno contabilístico.

2.2.5. OBJECTIVOS DO CONTROLO INTERNO

O conceito, a interpretação e a importância do controlo interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.

Segundo Attie (1998) em regra geral o controlo interno tem quatro objectivos básicos: a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade das informações e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional e a aderência às políticas existentes.

2.2.5.1 Salvaguarda dos interesses

O objectivo do controlo interno relativo à salvaguarda dos interesses refere-se à protecção do património contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Uma empresa dispõe de bens, direitos e obrigações que se encontram divididos por diversos departamentos e sectores que cuidam individualmente da parte que lhes cabe. A tesouraria, por sua vez, controla os saldos bancários, entradas e saídas de numerário, e assim por diante. O sector de pessoal é o responsável pelo cálculo e controlo da folha de pagamento, assim como pelo reconhecimento dos encargos sociais.

Como se vê, por esses exemplos, a empresa dispõe de enorme gama de actividades que requer especialização, conhecimento e entendimento de forma que sejam conduzidas dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de perdas e riscos.

Os principais meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses são os seguintes:

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- a) ***Segregação de funções***: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, perfeitamente, ser executada por pessoas e sectores independentes entre si.
- b) ***Sistema de autorização e aprovação***: compreende o controlo das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos. Na medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a risco os interesses da empresa.
- c) ***Determinação de funções e responsabilidades***: determina para cada funcionário a noção exacta de funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo. A existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.
- d) ***Rotação de funcionários***: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas ideias de trabalho para as funções.
- e) ***Carta de fiança***: determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação. De acordo com as circunstâncias pode--se utilizar seguro fidelidade, isolada ou conjuntamente à carta de fiança.
- f) ***Manutenção de contas de controlo***: indica a exactidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o saldo sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exactidão dos registos.
- g) ***Seguro***: compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores adequados de reposição, dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- h) Legislação:* corresponde à actualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos actuais vigentes.
- i) Diminuição de erros e desperdícios:* indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; normalmente essas falhas são originais devido a controlos mal definidos, falta de controlos, cópia e vias excessivas etc. A divisão racional do trabalho, com a identificação clara e objectiva das normas, procedimentos, impressos, arquivos e número de subordinados compatível, fornece condições razoáveis que permitem supervisão suficiente e, consequentemente, prevenir-se contra ocorrência de erros e desperdícios.
- j) Contagens físicas independentes:* corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante, visando maximizar o controlo físico e resguardar os interesses da empresa.
- k) Alçadas progressivas:* compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

2.2.5.2 Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais

O objectivo de controlo interno relativo à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Uma empresa necessita construir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os actos e eventos ocorridos em cada acto devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

Um fluxo financeiro é projectado com base em factos reais e factos estimados. O sector de cobrança necessita conhecer dia a dia os valores a receber dos clientes, indicando-os nominalmente. O sector de vendas precisa conhecer rapidamente os produtos disponíveis em estoque e, por vezes, a próxima produção.

Pelos exemplos descritos, vemos que a empresa necessita de informações que possam auxiliar a administração dos negócios e que possibilitem entendimento uniforme da informação. A informação só tem validade a partir do momento em que é exacta, confiável e oportuna; dessa forma, precisa basear-se em dados verídicos, informados tempestivamente.

Os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os que seguem:

- a. Documentação confiável:** corresponde à utilização de documentação hábil para o registo das transações. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura de que as operações e os registos estão em forma exactos.
- b. Conciliação:** indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências.
- c. Análise:** objectiva a identificação da composição analítica dos itens em exame, de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.
- d. Plano de contas:** compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

definido. A existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequadas de cada conta.

e. Tempo hábil: determina o registo das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível. O desenvolvimento e a aplicação de um sistema de corte permanente visam identificar o adequado registo em seu período de competência.

f. Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registo das transações, fomentando a divisão de trabalho. A adopção de meios de registo mecânico ou electrónico deve ser feita de acordo com as características e necessidades da empresa.

2.2.5.3 Estímulo à eficiência operacional

O objectivo do controlo interno relativo ao estímulo à eficiência operacional determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e acção tempestiva e uniforme.

As inúmeras tarefas praticadas pelos diversos sectores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova a empresa como um todo.

A empresa dispõe de políticas que estabelecem procedimentos para cada sector. Se há uma política de crédito, é preciso que seja comunicada a fim de que possa ser praticada. Se o funcionário tem de lidar com uma máquina específica, é necessário que seja fornecido o treinamento adequado. Se há funcionários com falhas pessoais, é necessária comunicação que possibilite correcção dessas falhas.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Cada um desses exemplos implica o estabelecimento de regras para que se possa permitir um desenvolvimento suave e harmónico de toda a empresa, e possibilitar maior eficiência na forma em que se desenvolvem as operações.

Os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional são os que se seguem:

- a. Seleção:* possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.
- b. Treinamento:* possibilita a capacitação do pessoal para a actividade proposta; dele resultam melhor rendimento, menores custos e pessoal atento e activo à sua função.
- c. Plano de carreira:* determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal.
- d. Relatórios de desempenho:* compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
- e. Relatório de horas trabalhadas:* possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correcção das metas de trabalho.
- f. Tempo e métodos:* possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das actividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.
- g. Custo-padrão:* permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- h. Manuais internos:* sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam prática uniforme, normalização e eficiência dos actos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.
- i. Instruções formais:* indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos e a possibilidade de cobranças e follow-up tempestivos.

2.2.5.4 Aderência às políticas existentes

O objectivo do controlo interno, relativo à aderência às políticas existentes, é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Os principais meios para aderências as políticas existentes são:

- a. Supervisão:* a supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das actividades. À medida do possível, a estrutura da empresa precisa permitir número de funcionários em extensão compactável que possibilite efectiva supervisão. Quando não são aplicados os procedimentos de controlo adequados, a eficiência do sistema passa a depender, em grande parte, da supervisão exercida.
- b. Sistema de revisão e aprovação:* indica, através do método de revisão e aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.
- c. Auditoria interna:* possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração.

2.2.6 Fases do controlo interno

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Para Chiavenato (1994, p.438-441) são fases do controlo:

- a) *Estabelecimento de padrões de desempenho*:** representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar;
- b) *Avaliação do desempenho*:** para controlar o desempenho deve-se conhecer algo a respeito dele e do seu passado. Se a base da medição ou mensuração não for bem definida, o processo cairá em erros e confusões;
- c) *Comparação do desempenho com o padrão*:** toda actividade ocasiona algum tipo de variação. É importante determinar os limites dentro dos quais essa avaliação possa ser aceite como normal. O controlo separa o que é normal e o que é excepcional, para que a correcção se concentre nas excepções;
- d) *Acção correctiva*:** o controlo deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual a medida correctiva adoptar. O objetivo do controlo é exactamente indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correcção.

2.2.7. RESPONSABILIDADE PELO CONTROLO INTERNO

Os responsáveis pelo bom funcionamento dos controlos internos são todos os colaboradores e a alta administração. Ao auditor interno cabe a função de avaliar se o sistema de controlo interno está funcionando como o planejado e, caso contrário, de propor o estabelecimento do mesmo (se ele não existir) ou melhorar sua qualidade caso exista. Logo, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento dos conceitos e objetivos do controlo interno propostos pela empresa, adequando suas actividades em conformidade com estes.

O auditor deve efectuar o levantamento do sistema contábil e do controlo interno da empresa, avaliar o grau de segurança por eles proporcionados e, com base nesses elementos, estabelecer a natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos de

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

auditoria, assim como o momento apropriado de sua aplicação. O sistema contábil e o controlo interno são de responsabilidade da empresa. Entretanto, é recomendável que o auditor faça sugestões objetivas no sentido de eliminar as deficiências neles existentes no decurso de seus exames.

2.2.8 ABRANGÊNCIA DO CONTROLO INTERNO

Quanto à sua abrangência, o controlo pode ocorrer em três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com Chiavenato, (1994, p.435-495) podemos identificá-los da seguinte forma:

- ao nível institucional temos o controlo estratégico;
- ao nível intermediário temos o controlo tático;
- ao nível operacional temos o controlo operacional.

O controlo estratégico se refere geralmente aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade e sua dimensão de tempo é o longo prazo. É geralmente genérico e sintético.

O controlo tático se refere aos aspectos menos globais da empresa e sua dimensão de tempo é o médio prazo. Não é tão abrangente e genérico como o controlo estratégico; aborda geralmente cada unidade da empresa.

O controlo operacional é o subsistema de controlo realizado ao nível da execução das operações. Refere-se aos aspectos mais específicos, como as tarefas e operações. Sua dimensão de tempo é o curto prazo e é direccionado para a acção correctiva imediata.

2.2.9 PRINCÍPIOS E (NORMAS GERALMENTE ACEITES) FUNDAMENTAIS DE CONTROLO INTERNO

Os princípios contabilísticos geralmente aceites, são conjuntos de normas e convenções que guiam ou orientam os contabilistas na preparação das demonstrações financeiras.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Os princípios contabilísticos geralmente aceites tiveram a sua origem nos EUA (devido a emigração de ingleses para os EUA) nos anos 30, eles podem incluir certas práticas que sejam mundialmente seguidos ou que é comum na literatura contabilística e podem ser classificados em:

- a. Básicos:* subsistem durante longos períodos. São os fundamentos do processo contabilísticos (são princípios estáveis e não de fácil mudança);
- b. Gerais:* relaciona-se com a forma como a informação financeira é apresentada. Determinam os métodos de relatar os acontecimentos no processo da contabilidade financeira;
- c. Detalhes:* aplicam-se a determinado tipo de operações, e podem modificar-se de acordo com as situações (são utilizados para implementar os princípios básicos).

2.2.10 RELAÇÃO ENTRE O CONTROLO INTERNO E A AUDITORIA INTERNA

Segundo Attie (2000), o objectivo geral da auditoria interna é assessorar a administração no desempenho eficiente de suas funções, fornecendo-lhe análise, avaliações e recomendações. No que se refere às normas de auditoria relativas ao âmbito do trabalho, estas asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e à avaliação da adequação e da eficácia do sistema de controlo interno, e da qualidade do desempenho na realização do trabalho.

A finalidade da revisão do sistema de controlo interno é determinar se ele estabelece certeza de que os objectivos da organização são cumpridos de maneira eficiente e económica. Logo, a auditoria interna tem sua óptica voltada para o que controlo interno representa à organização, de forma a possibilitar o desenvolvimento seguro e adequado de todas as actividades e permitir aos sectores e pessoas interessadas nas informações (Attie, 2000).

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Pelo exposto, vemos que enquanto a auditoria independente se preocupa com o controlo interno, quanto aos possíveis efeitos que pode acarretar às demonstrações financeiras, base para emissão de um parecer, o auditor interno tem sua óptica voltada para o que representa a organização, de forma a possibilitar o desenvolvimento harmónico, seguro e adequado de todas as acções e permitir o reflexo aos sectores e pessoal interessado nas informações.

Para atingir este objectivo, o auditor interno, executa as seguintes funções: avalia a eficiência e a aplicação dos controlos da contabilidade, financeiros e operacionais, verifica se estão cumpridas correctamente, as políticas, os procedimentos e os planos estabelecidos examina o grau de confiabilidade da informação de contabilidade e outras obtidas dentro das organizações; avalia a qualidade de desempenho das tarefas delegadas.

Assim, infere-se que o controlo interno fornece os meios necessários aos trabalhos próprios da auditoria interna, estabelecendo um regime próprio e diferenciado de complementaridade e interdependência, em que a auditoria sucede o controlo no aspecto estrutural das actividades desenvolvidas por ambos, que apresentam igual natureza, importância e finalidade.

2.2.11 RELAÇÃO ENTRE O CONTROLO INTERNO E A CONTABILIDADE

No entender de Attie (2000), “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controlo interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”.

Ainda defende que informações contábeis mal elaboradas podem levar a conclusões erradas e prejudiciais à empresa. Mesmo parecendo absurdo, muitas empresas não têm conhecimento do sistema de controlos internos e imaginam que, tendo colaboradores de confiança, estarão livres de qualquer irregularidade. Este excesso de confiança nos subordinados pode dar lugar a toda espécie de fraudes. Além disso, quando não existem procedimentos de controlo interno, são frequentes os erros involuntários e os desperdícios, nos quais sem o controlo interno devido passam despercebido pelo empresário, que estará sendo iludido com informações não condizentes com a realidade da empresa.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

O principal meio de controlo que dispõe uma administração é a contabilidade. São, portanto, meios de controlo interno todos os registos, livros, fichas, papéis, formulários, pedidos, notas, facturas, documentos, impressos, ordens internas e demais instrumentos de organização administrativa que formam um sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controlo sobre todos os factos ocorridos na empresa e sobre todos os actos praticados por aqueles que exercem função directa ou indirectamente relacionadas com a organização, o património e o funcionamento da empresa.

A contabilidade, como instrumento de controlo empresarial, não pode ser eficiente se não oferecer à administração a possibilidade de advertir tempestivamente qualquer variação importante. A contabilidade deve também oferecer uma avaliação dos afastamentos dos valores padrão e uma determinação das possíveis causas de variação.

A contabilidade passa a ser uma ferramenta de gerenciamento atuante e poderosa, proporcionando a seus usuários relatórios e análises de natureza económica, financeira, física e de produtividade, de tal maneira que as metas definidas no planeamento possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas.

Um bom sistema contábil de informação deve ser um conjunto articulado de dados, ajustes e relatórios que permitam tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custos. E também fornecer relatórios para finalidades específicas e que atendam às necessidades dos gestores da empresa.

Para esses fins, é de fundamental importância a geração de dados exactos para a sustentação do sistema de informações, assim como sua credibilidade. Nesse aspecto, um controlo interno adequado proporciona segurança de que os relatórios contábeis e gerenciais são fidedignos e retratam de forma clara a realidade da empresa.

O controlo interno em conjunto com a contabilidade, deve garantir que:

- a) as operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- b) as operações sejam registadas oportunamente pelo valor correcto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de maneira que o preparo das demonstrações contábeis seja realizado dentro de critérios estáveis e que possa haver um controlo contábil dos activos;
- c) o acesso aos activos seja realizado apenas por pessoa autorizada, para minimização da ocorrência de fraudes e, no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua abrangência;
- d) a comparação dos registos de controlo dos activos com os activos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras em caso de constatação de diferenças;
- e) a localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correcção ao se registarem as operações;
- f) a eficiência e a motivação do pessoal sejam estimuladas;
- g) um controlo eficiente sobre todos os aspectos vitais e estratégicos do negócio possa ser obtido.

2.2.12 CUSTO E BENEFÍCIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLO INTERNO

Especificamente na implementação de um sistema de controlo interno ou de qualquer sistema, é importante inicialmente, “o mundo real” e saber qual será “o mundo futuro”, o que se espera dele, o que ele irá proporcionar, se o retorno ou resultado que a decisão de implementar vai trazer é maior ou menor do que os riscos de se ficar sem um sistema de controlo interno, ou seja, deve-se avaliar a relação entre os benefícios que a implementação trará em comparação com os custos que serão necessários incorrer para efectiva-la.

Uma das razões para as limitações de eficácia do controlo interno é a relação custo *versus* benefício da implementação de determinado mecanismo de controlo. Entre as razões que justificam esse tipo de análise, pode-se destacar: o custo dos controlos internos não deve ser superior aos benefícios que deles se esperam; as organizações têm recursos limitados e devem priorizar sua utilização nas actividades (incluindo os controlos) que agregam mais valor; no caso dos controlos, os recursos devem ser investidos para mitigar os riscos mais

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

relevantes; e o excesso de controlos pode onerar demasiadamente o processo, tornando-o dispendioso e contraproducente (pronto para a reengenharia). Esse tipo de análise tem um problema implícito: a mensuração precisa dos custos e benefícios.

As decisões sobre custos e benefícios dos controlos devem ser empreendidas pela administração, buscando a optimização das actividades e dos resultados da organização. Os parâmetros essenciais de análise devem ser:

- (i) todo controlo tem um custo, que deve ser inferior à perda decorrente da consumação do risco controlado;
- (ii) na situação de limitação de recursos, devem ser privilegiados os investimentos em actividades de controlo que mitiguem os riscos mais relevantes da entidade.

2.2.13 LIMITAÇÃO DO CONTROLO INTERNO

O estabelecimento e a manutenção de um sistema de controlo interno é uma das mais importantes responsabilidades da administração de qualquer empresa. No entanto pode afirmar-se que o facto de existir um sistema implementado não significa que o mesmo esteja operativo. E mesmo que esteja operativo podem não ser atingidos os objectivos traçados. Isto é, pode-se dizer que o facto de existir um excelente sistema de controlo interno não quer dizer que a empresa esteja completamente imune a situações diversas como as ocorrências de erros, irregularidades, fraudes, etc.

Há diversos factores que limitam o controlo interno nomeadamente:

a) Falta de interesse por parte da administração na manutenção de um bom sistema de controlo

Muitas vezes do que se possa pensar, acontece ser a própria administração a não se sentir motivado a implementar integralmente um bom sistema de controlo interno porque não está interessada em atingir a confiança e a integridade da informação.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

b) A dimensão da empresa

A segregação de funções é mais difícil de atingir numa empresa com pouco pessoal do que numa empresa com mais pessoal.

c) Relação de custo benefício

A implementação de qualquer sistema de controlo interno implica necessariamente que a empresa incorra em custos, os quais se avolumarão à medida que se pretende refinar o sistema. Há então que ter em atenção se o custo para a implementação do sistema não será superior que se espera obter dela.

d) Existências de erros humanos, conluio e fraudes

A competência das pessoas pode ser afectada não só pela negligência, falta de cuidado e distração posta na execução das suas tarefas como também pela não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento.

A falta de integridade moral pode conduzir ao conluio (seja interno com colega da empresa ou externo, com um fornecedor por exemplo) e consequentemente à prática de actos fraudulentos os quais são, geralmente, tanto mais difíceis de detectar quanto mais os intervenientes se encontrarem numa empresa com fraco controlo interno de que numa situação inversa. Pode pois dizer-se que um bom sistema de controlo interno actua como dissuasor à ocorrência de irregularidade e fraudes.

e) As transações pouco usuais

Um sistema de controlo interno é geralmente implementado para prever transações correntes. Assim sendo, acontece muitas vezes que as transações pouco usuais escapam a qualquer tipo de controlo.

f) Utilização de informática

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- g) A crescente utilização de meios informáticos, com eventuais possibilidades de acesso directo a ficheiros, constitui importante factor a ter em consideração aquando da implementação de um sistema de controlo interno.

2.2.14 FORMAS DE RECOLHER E REGISTAR UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Na realização de uma auditoria o objectivo principal é a emissão de um parecer sobre as demonstrações financeiras. Para auditores externos não é indiferente que a empresa tenha um bom ou mau sistema de controlo interno.

Na perspectiva da 5ª norma de auditoria do AICPA, refere que tem de haver um estudo apropriado do controlo interno existente, bem como a determinação do seu grau de eficácia torna-se então necessário proceder ao levantamento do controlo interno, para tal os auditores externos devem começar por analisar: os organogramas; o manual de descrição de funções, os manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno; outras informações relacionadas com o controlo administrativos e contabilísticos (ordens de serviços, comunicação internas).

O auditor externo deve ainda completar as informações recorrendo a entrevistas com responsáveis das secções e quando necessário com os próprios executantes das tarefas, observar a forma como as tarefas são executadas e como a documentação é tratada.

Há quatro formas de registar um sistema de controlo interno, as quais podem ser através de questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e de forma mista.

- a. **Questionários padronizados:** conjunto mais ou menos extenso de procedimentos contabilísticos e de medidas de controlo interno que se deseja estejam em efectividade numa empresa minimamente organizada.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Existem questionários padronizados gerais de acordo com ramos de actividades das empresas. As áreas cobertas serão todas existentes na empresa (meios monetários, compras, recepção e contas e letras a pagar, etc.). Cada procedimento tem três hipóteses de respostas (sim, não, não aplicável). Esta forma de registo é menos vantajosa por falta de visão global e rápida que proporciona. No entanto são muito importantes pelas ideias de organização que conseguem transmitir.

- b. Narrativas:* descrição relativamente detalhada dos procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno existentes em cada uma das áreas operacionais da empresa;
- c. Fluxogramas:* forma de representação gráfica que se socorre de vários símbolos para apresentar os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno existentes em cada uma das diferentes áreas operacionais da empresa.

Existem dois tipos de fluxogramas o horizontal e o vertical. O horizontal apresenta a sucessão dos procedimentos de forma horizontal os quais atravessam duas ou mais colunas cada uma delas representando as secções envolvidas. E o vertical dá ênfase especial aos documentos em detrimento das secções em que os mesmos são originados ou por onde vão circulando. Esta técnica de registo é preferível às outras uma vez que pode representar de forma mais clara, simples e concisa qualquer esquema por mais complexo que seja. O horizontal apresenta com mais clareza e num espaço mais reduzido os procedimentos seguidos em cada uma das áreas operacionais.

Tem como desvantagem o facto de não ser de fácil preparação, exige o conhecimento de técnicas muito específicas e obriga geralmente à utilização prévia de uma das técnicas anteriores.

- d. Forma mista:* resulta do facto de algumas vezes ser bastante difícil representar uma operação através de um fluxograma ou, sendo possível, o mesmo resultar de tal forma confuso que tornaria difícil a sua interpretação.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Esta forma de registo socorre-se pois do fluxograma e da narrativa. A base do registo são os fluxogramas quando sucede que se torna necessário representar uma operação complexa.

2.2.15 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Para que um sistema de controlo interno produza os resultados de acordo com a forma que foi concebido ou planeado ou para que possa ser aprimorado, é recomendável que, periodicamente, seja reavaliado, para verificar se as pessoas estão aplicando adequadamente os procedimentos determinados pela organização.

Recomenda-se que a avaliação seja conduzida por pessoas que não estejam envolvidas com a sua aplicação, como a auditoria interna ou a auditoria externa.

A avaliação do sistema de controlo interno compreende:

- Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- Verificar se o sistema actual de controlos detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- Analisar as fraquezas ou falta de controlo, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- Emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controlo interno da empresa.

Nota-se que muitas vezes o sistema de controlo interno adoptado não cumpre sua finalidade devido à intenção de economia de recursos ou a uma implantação incompleta e sem acompanhamento, vindo com isso a se tornar ineficaz.

2.2.16 ASPECTOS LEGAIS DA AUDITORIA NO SECTOR PÚBLICO CABO-VERDIANO

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Actualmente, com as novas exigências de implementação do sistema de controlo interno como uns dos princípios de boa governação no sector público cabo-verdiano, que prime pela transparência e integridade na gestão da coisa pública conforme o decreto -lei nº 29/2001 de 19 de Novembro que institui o RCFAP (Regime de Controlo Financeiro na Administração Pública). Nesse sentido, o regime estabelece um modelo articulado e assentado na eficácia do sistema financeiro, na modernização do Estado e da gestão pública através de novas tecnologias de informação, maior controlo e rigor na realização das despesas, melhor gestão da tesouraria, do património público e dos recursos humanos.

A criação do Sistema de Contabilidade Pública Moderna, inovadora, digráfica e informatizada que preocupa com a produção das informações indispensáveis à gestão e ao controlo não só na óptica de funcionamento com também financeira, patrimonial e de contingências, torna-se uma necessidade imperativa de qualquer Estado que queira renovar o processo orçamental, modernizar a gestão pública numa procura incessante da economicidade, eficiência e eficácia e sobretudo do desenvolvimento sustentado. A contabilidade pública constitui uns dos elementos privilegiados das finanças públicas, traduzindo-se num conjunto de regras judiciais e técnicas aplicáveis a execução e controlo das operações financeiras e dos fenómenos económicos dos organismos públicos.

É neste âmbito, que surgi os órgãos competentes de realizar as actividades das auditorias no sector público, no sentido de permitir uma melhor prestação das contas públicas, que são:

- O Tribunal de Contas
- A Inspecção-Geral das finanças
- Os Órgãos especializados existentes nos departamentos governamentais
- O Serviço da contabilidade Pública através dos controladores financeiros

De acordo com o artigo 115º do decreto-lei nº29/2001 de 19 de Novembro essas actividades tem como objectivo acompanhar execução dos orçamentos e dos programas de trabalho,

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

avaliar os resultados alcançados da execução de programas e projectos tendo por base os critérios de economia, eficácia e eficiência, verificar a regularidade na cobrança das receitas bem como na realização das despesas abarcando os aspectos económicos, financeiros, patrimoniais e contingências. O artigo 118º refere que todos os relatórios que resultarem das auditorias e inspecções realizadas serão remetidos ao membro do Governo responsável pelas Finanças e ao membro do Governo responsável pelo respectivo departamento.

Sendo que uns dos órgãos da actividade da auditoria na administração pública, é avaliado pelo Tribunal de Contas de acordo com o artigo 216 da CRCV – o TC é órgão supremo de fiscalização da legalidade das despesas públicas e de julgamentos das contas que a lei mandar submeter-lhe que encontra-se organizada e regulamentada pela Lei nº.84/IV/93 de 12 de Julho lei que fala da competência, organização e funcionamento do Tribunal de Contas e o Estatuto dos respectivos Juízes.

Enquanto órgão superior de controlo externo, o Tribunal de Contas, detém por um lado, poder de jurisdição e poderes de controlo financeiro no âmbito de toda a ordem jurídica cabo-verdiana, tanto em território nacional como no estrangeiro, neste caso, em relação a serviços, organismos ou representações do Estado no Exterior.

Estão sujeitos a jurisdição do Tribunal de Contas:

- a) O Estado e seus serviços, autónomos ou não
- b) Os institutos públicos
- c) As autarquias locais e suas associações

Estão igualmente sujeitos à fiscalização do Tribunal de Contas outros entes públicos sempre que a lei o determine.

É da competência do Tribunal de Contas de acordo com o artigo 9º da lei referida lei:

- a) Dar parecer sobre a Conta Geral do Estado;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- b) Fiscalizar previamente a legalidade e a cobertura orçamental dos contratos administrativos, dos documentos geradores da despesa ou representativos de responsabilidades financeiras para as entidades referidas nas alíneas a), b), e c) do nº2 do artigo 3º;
- c) Julgar as contas dos organismos, serviços e entidades sujeitos à jurisdição do tribunal;
- d) Fiscalizar a legalidade das despesas dos organismos, serviços e demais entidades em regime de instalação.

Conforme o nº1 do artº12º da Lei 84/IV/93, através do documento prévio, o TC verifica-se os diplomas, despachos, contratos e outros documentos a ela sujeitos se estão em conformidade com as leis em vigor e se os encargos têm cabimentos em verba própria.

É no âmbito, da fiscalização sucessiva que o TC, segundo o artigo 15º da referida lei, julga as contas que lhe são submetidas pelas entidades sob a sua jurisdição, com a finalidade de apreciar a legalidade de arrecadação das receitas, bem como das despesas assumidas, autorizadas e pagas, tratando-se de contratos, se as suas condições foram as mais vantajosas à data da respectiva celebração.

Para efeitos de julgamento das contas, pode o Tribunal investigar tudo que se relacione com as finanças e o património das entidades sujeitas à sua jurisdição, podendo requisitar à Inspeção-Geral das Finanças ou algum outro órgão de controlo financeiro interno a realização de quaisquer averiguações, inquéritos e sindicâncias que julgar necessárias.

Como foi mencionada anteriormente, a IGF é um outro órgão competente de realizar as actividades de auditoria e controlo interno no sector público em Cabo Verde, de acordo com o Decreto-Lei nº. 48/2004, 15 de Novembro *é um serviço central de controlo da administração financeira do Estado e de apoio técnico especializado do departamento governamental encarregado pela área das Finanças, de natureza inspectiva, que funciona na directa dependência do membro do Governo responsável pela área das Finanças.*

A actuação da IGF abrange:

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- a) As entidades do sector público, administrativo e empresarial;
- b) As entidades de direito privado relativamente às quais o Estado haja assumido responsabilidades financeiras, tenha interesses nos respectivos resultados ou deva acautelar o interesse público;

A IGF tem sua responsabilidade a execução das seguintes atribuições:

- a) Coordenar os sistemas de controlo interno das operações financeiras de fundos públicos, seja qual for a origem de fonte de financiamento, avaliar a sua fiabilidade, promover a adopção de medidas tendentes ao aperfeiçoamento e melhoria da estrutura, organização e funcionamento dos referidos sistemas e acompanhar a respectiva implementação;*
- b) Fiscalizar a execução do Orçamento de Estado, verificar a sua adequação às normas e procedimentos legais, produzindo os respectivos relatórios;*
- c) Fiscalizar a gestão administrativa, financeira e patrimonial das autarquias locais, incluindo dos serviços autónomos e empresas municipais e das associações de municípios, nos termos da lei;*
- d) Realizar ou mandar realizar auditorias, inspecções, averiguações, inquéritos, sindicâncias, exames e outras acções de controlo de natureza económica, financeira, contabilística e fiscal às entidades públicas e privadas incluídas no âmbito da sua actuação;*
- e) Dar parecer sobre os documentos de prestação de contas das entidades do sector público empresarial;*
- f) Propor medidas tendo em vista a melhoria da estrutura, organização, funcionamento e gestão das entidades objecto da sua actuação;*
- g) Instaurar e instruir processos disciplinares por infracções previstas no Estatuto do Pessoal da Inspecção de Finanças;*

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

h) Instaurar instruir e decidir processos de contra ordenação por infracções previstas no Estatuto do Pessoal da Inspeção de Finanças e aplicar as respectivas coimas;

i) Providenciar junto do Ministério Público no sentido de este requerer, o arrolamento ou outras providências cautelares não especificadas, para prevenir perigo de lesão substancial de interesses financeiros da Administração Pública;

j) Assegurar a articulação com entidades congéneres estrangeiras e internacionais;

k) Exercer outras funções que lhe sejam legalmente cometidas ou determinadas superiormente.

Importa realçar que, todos os serviços da Administração Pública estão sujeitos ao dever de colaboração para com os órgãos de fiscalização encarregues tanto de controlo interno com do controlo externo.

Por outro lado, os titulares dos órgãos das entidades sujeitas à intervenção da IGF estão obrigadas:

a) A prestar-lhe ou fazer prestar as informações ou esclarecimentos;

b) A facultar documentos e

c) A colaborar da forma que lhes for solicitada, no âmbito das suas atribuições, podendo para o efeito, ser requisitadas as comparências de responsáveis, funcionários e agentes dos serviços e organismos do Estado, nomeadamente, para prestação de declarações ou depoimentos.

Convém ajustar que a recusa da colaboração devida à actuação da IGF podem incorrer o infractor em responsabilidade disciplinar, contra ordenacional ou criminal, conforme couber nos artigos da lei (art.º...6)

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

.Os departamentos governamentais procurarão criar e pôr em funcionamento serviços especializados encarregues do controlo interno. (nº2 do artigo 116º do decreto-lei nº29/2001 de 19 de Novembro).

Capítulo 3: Aplicabilidade do Controlo Interno nas empresas públicas – caso TACV



FIGURA 1 - IMAGEM BOING DA TACV

3.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA TACV

Os Transportes Aéreos de Cabo Verde, S.A. (TACV), também conhecida como Cabo Verde Airlines é uma companhia aérea de voos regulares e fretados, tanto para transporte de passageiros como de carga, com sua base de operações no Aeroporto Internacional da Praia. É uma empresa nacional da República de Cabo Verde.

Conhecida no mercado como **TACV**, a Cabo Verde Airlines é uma empresa pública estabelecida e reconhecida pela lei cabo-verdiana, cuja missão é assegurar o transporte aéreo de passageiros, carga e correio, tanto no mercado doméstico como internacional.

A história da aviação comercial em Cabo Verde remonta a 1955 quando um grupo de cabo-verdianos resolveu criar o **Aero Clube de Cabo Verde**. Com um quadro constituído apenas por um director, um piloto e um aspirante, o Aero Clube tinha como preocupação fundamental a formação de novos quadros e testar vários aparelhos na tentativa de encontrar o aparelho que melhor se adaptasse às condições do arquipélago.

É a companhia aérea de bandeira da República de Cabo Verde, uma empresa estatal fundada em 1958, a partir da transformação do então «Aeroclub de Cabo Verde» numa empresa pública de transportes aéreos.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Até 1984, a operação da TACV abrangia apenas as ligações domésticas para 8 das nove ilhas habitadas. A ilha Brava não teve ligação aérea durante este período.

Em 1985, novos horizontes se abriram para a companhia. A emigração em massa de cabo-verdianos para Portugal, que se iniciou a partir da independência de Cabo Verde em 1975, criaram condições de mercado favoráveis para o início da operação internacional com a abertura da linha Sal – Lisboa – Sal.

A partir desta data, a TACV gradualmente foi conquistando novos mercados, tendo actualmente uma rede variada, composta pelas rotas domésticas, regionais e internacionais.

Com o passar do tempo e o aumento da tecnologia a TACV tornou-se no que é actualmente:
"Uma companhia aérea de sucesso e confiança."

Dois factores foram determinantes para o sucesso da empresa: o facto de existir uma comunidade emigrada que é superior à população residente em Cabo Verde e a descoberta do país como destino turístico na década de 90. Cabo Verde oferece excelentes condições para a prática do turismo, com as suas praias paradisíacas, temperatura amena durante o ano inteiro, povo hospitaleiro e um ambiente social de paz e tranquilidade.

A operação internacional abrange linhas regulares para Lisboa, Las Palmas, Paris, Roma, Bérghamo, Milão, Veneza, Munique, Amsterdam, Boston e Fortaleza, no Brasil. A frota de longo curso é composta por dois aviões Boeing 757-200ER com capacidade de 200 passageiros.

A operação doméstica abrange voos diários para 7 das nove ilhas habitadas. Actualmente, estão suspensas as ligações aéreas para as ilhas da Brava e Santo Antão. As ligações para essas ilhas são feitas por via marítima. Para Santo Antão, a ligação é garantida diariamente por balsa a partir de Mindelo em São Vicente e para Brava a ligação pode ser a partir da cidade da Praia ou de São Filipe. A frota doméstica integra dois aviões ATR-72-500 e um ATR-42-500.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

A operação regional abrange as linhas regulares para a costa africana, para onde são realizados voos a partir da cidade da Praia para Dacar, Bissau e Banjul.

A 18 de Novembro de 2009 A TACV foi aceite como membro activo da **IATA** (International Air Transport Association).

Em Março de 2012, a Empresa iniciou a ligação com a empresa EuroAtlantic Airways ao utilizar o novo avião Boeing 737-800 da empresa para os voos com destino a Lisboa, Praia, Sal, Amesterdão, e Las Palmas.

3.2. SERVIÇOS

- Avião
- Destinos Exóticos
- Férias
- Ilha Boavista
- Ilha do Sal
- Ilhas
- Mergulho
- Passagens Aéreas
- Praia
- Transporte Passageiros
- Transportes Aéreos
- Venda Bilhetes
- Viagens

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- Windsurf
- África

3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A TACV está estruturada de acordo com o organograma da figura 1. Caracterizada por uma estrutura hierarquizado e subdividida em três grandes grupos, estando as diferentes áreas dependentes hierarquicamente e funcionalmente do administrador da empresa. A comunicação, tanto formal como informal, é uma condição essencial para o funcionamento eficaz da organização.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

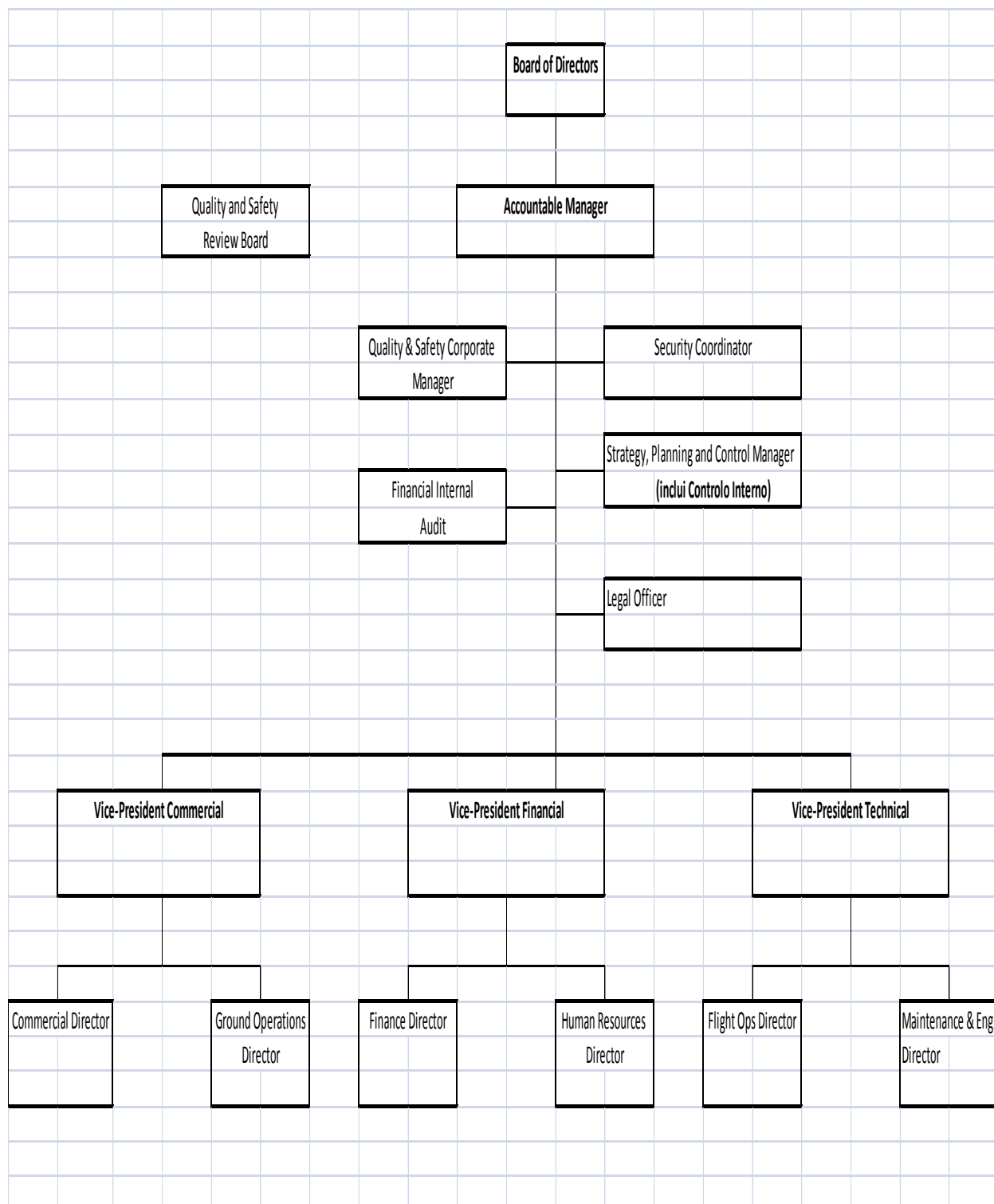


Fig. 1 Organograma da empresa TACV

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

O fluxo de informação e interacção, que sustenta a comunicação na empresa estabelece-se de forma vertical e horizontalmente. Conforme organograma da empresa apresentada na figura 1, o que se possa notar que a estrutura de nível inferior terá que respeitar o nível imediatamente superior até ao administrador principal. Horizontalmente estabelece-se a comunicação entre as diferentes áreas/departamentos permitindo a concretização das actividades tendo em conta os objectivos definidos.

A organização é constituída por três áreas principais as quais reportam directamente à administração, sendo uma área definida como Direcção e duas áreas como coordenações.

No ponto seguinte descreverei as especificidades das diferentes áreas operacionais, tendo por princípio básica uma gestão.

3.3.1. DIRECÇÃO GERAL

- Definir os planos estratégicos e de desenvolvimento da empresa, e fazer cumprir os objectivos e políticas de gestão estabelecidas, bem como os planos financeiros e orçamentais e assegurar seus negócios e demais actividades inerentes à boa condução da organização;
- Representar a empresa;
- Exercer autoridade hierárquico-funcional sobre todos os órgãos directivos, bem como assegurar a coordenação das actividades dos mesmos.

3.3.2. DIRECÇÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA -- DAF

- Planear e controlar gestão económica e financeira da empresa;
- Dirigir as actividades de tecnologias de informação, planeamento e de gestão financeira da empresa, assegurando os objectivos gerais definidos;
- Apoiar o director geral, no que respeita aos assuntos da área financeira, planeamento e sistemas de informação, na preparação e formulação dos objectivos e políticas gerais para a empresa;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- Assegurar, a partir das políticas gerais definidas, o planeamento estratégico e operacional da empresa;
- Elaborar, a partir das orientações gerais, os pressupostos económico-financeiros para a elaboração dos orçamentos anuais;
- Estabelecer os adequados mecanismos de coordenação com as diferentes direcções da empresa, com vista a organização e desenvolvimento do processo de elaboração dos planos e orçamentos anuais;
- Definir as orientações gerais, para a consolidação do plano e orçamento anuais;
- Assegurar o desenvolvimento do sistema de informação de gestão, com vista ao adequado controlo de gestão e introdução, em tempo oportuno, das medidas correctivas necessárias;
- Assegurar o adequado funcionamento do sistema contabilístico, de forma a garantir um suporte informativo fiável para o acompanhamento da evolução da situação económico-financeira;
- Assegurar a protecção do património da empresa, estabelecendo mecanismos adequados de controlo interno e providenciando uma cobertura seguradora própria;
- Assegurar planeamento e a gestão de tesouraria, estabelecendo os mecanismos adequados de controlo das disponibilidades e promovendo, atempadamente, as cobranças e aos pagamentos;
- Definir a política de crédito a seguir pela empresa e zelar pela sua aplicação;
- Assegurar a coordenação do processo de elaboração dos relatórios periódicos de controlo dos planos de actividade e orçamentos;
- Preparar os relatórios anuais de prestação de contas e evolução da situação económico-financeira da empresa;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- Participar em estudos, projectos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

3.4. DIRECÇÃO COMERCIAL

- Assegurar o serviço de transporte aéreo regular, rentabilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente;
- Promover e desenvolver as vendas e garantir a satisfação do cliente;
- Rentabilizar a rede comercial da empresa, incrementando progressivamente o volume de vendas;
- Elaborar o plano de marketing, recolhendo e analisando informações e dados relativos ao mercado;
- Elaborar a política de tarifas;
- Definir metas de vendas;
- Proceder a estudos de mercado;
- Conceder e montar a rede de distribuição com definição dos pontos de vendas;
- Definir e conceder os meios publicitários;
- Controlar a eficácia dos meios utilizados pela rede de distribuição e pela publicidade;
- Recolher informação sobre os dados de tráfego;
- Proceder ao controlo da qualidade dos serviços prestados ao cliente;
- Proceder ao tratamento das reclamações;
- Elaboração de acordos comerciais com outras companhias;
- Participar em estudos, projectos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

3.4.1. DIRECÇÃO OPERAÇÕES EM TERRA

- Promover e desenvolver as vendas;
- Assegurar o serviço de assistência a aviões, passageiros, carga e correio, garantindo a satisfação do cliente;
- Optimizar todas as actividades do handling, obtendo simultaneamente uma melhor rentabilidade e um maior índice de satisfação do cliente;
- Elaborar o plano de produção do handling;
- Recolher dados relativos ao mercado no que respeita a concorrência, produtos e serviços e ainda dados relativos as potenciais necessidades dos clientes;
- Definir objectivos de vendas em função dos objectivos da empresa, relativamente aos serviços de assistência e serviços especiais;
- Estabelecer e definir as políticas de tarifas;
- Proceder ao controlo da qualidade de todos os serviços em função dos padrões estabelecidos;
- Participar em estudos, projectos e negociações, no âmbito da sua competência técnica

3.4.2. DIRECÇÃO DE MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

- Assegurar a manutenção do material de voo e equipamento, nas melhores condições de segurança, eficiência e economia;
- Rentabilizar os recursos garantindo simultaneamente segurança das operações de voo;
- Definir e implementar políticas específicas para a área, estabelecendo os padrões de manutenção e engenharia aplicáveis a manutenção do material e equipamento de voo, adoptando sistemas adequados de controlo de qualidade;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- Aprovar os esquemas e princípios gerais a que deverão obedecer os procedimentos de manutenção e revisão do material e equipamento voo;
- Assegurar, através das áreas competentes, o planeamento, a execução e o controlo do cumprimento dos programas de manutenção das aeronaves, visando garantir o máximo de disponibilidade das mesmas para o cumprimento do calendário de operações estabelecido;
- Submeter a aprovação da AAC os programas de manutenção das aeronaves da frota bem como as propostas de modificações técnicas e a alteração dos protocolos de inspecções, esquemas e potenciais existentes;
- Orientar a aquisição e a correcta gestão dos equipamentos e materiais necessários a actividades de manutenção, garantindo a máxima eficiência no cumprimento dos objectivos traçados para a área;
- Promover e desenvolver os contactos necessários, visando o acompanhamento da evolução tecnológica da indústria aeronáutica e fomentar o constante aperfeiçoamento do nível e qualidade do serviço de manutenção prestado;
- Assegurar a permanente actualização dos manuais da manutenção;
- Participar em estudos, projectos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

3.4.3. DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES DE VOO

- Garantir o serviço de voo com a máxima segurança para passageiros e mínimo de custo para a empresa;
- Assegurar que os serviços de voo se processem nas melhores condições de eficiência, regularidade e economia;
- Planear e controlar as actividades da sua área;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- Promover o estudo das normas e regulamentos específicos relativos ao pessoal navegante tendo em atenção os requisitos da exploração;
- Fazer cumprir toda a regulamentação aplicável ao pessoal de voo;
- Proceder à revisão dos manuais da área, a ser submetido à provação da AAC;
- Coordenar com as outras áreas no sentido de garantir a segurança da operação;
- Participar em estudos, projectos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

3.5. CHEFE DEPARTAMENTO CONTROLO FINANCEIRO

- Implementar e manter um sistema de planeamento e controlo financeiro a curto prazo;
- Promover a divulgação e cumprimento das normas internas respeitantes ao controlo financeiro;
- Promover atempadamente as cobranças controlando os níveis de créditos concedidos em conformidade com a política de crédito definida;
- Elaborar propostas de aplicações financeiras sempre que tal se mostrar necessário;
- Assegurar a informatização dos sistemas de controlo financeiro;
- Decidir a partir da análise dos balancetes por antiguidades de saldos sobre acções a desenvolver com vista ao incremento das cobranças;
- Conhecer e aplicar os procedimentos definidos no Sistema de Garantia da Qualidade que afectam as respectivas funções e responsabilidades;
- Detectar, identificar e registar as Não Conformidades nos documentos próprios;
- Cooperar na realização de Auditorias da Qualidade;
- Participar nas Acções de Formação da Qualidade planeadas;

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

- Executar as suas tarefas sempre com o objectivo de garantir a qualidade e segurança da operação;
- Assegurar outras funções que lhe sejam atribuídas dentro do âmbito da sua competência profissional.

3.5.1. AUDITOR

- Executar internamente, externamente auditorias de acordo com as missões definidas pela área de qualidade;
- Executar auditorias especiais quando solicitado;
- Coordenar com o responsável da área sobre o resultado da auditoria;
- Conhecer e aplicar os procedimentos definidos no Sistema de Garantia da Qualidade que afectam as respectivas funções e responsabilidades;
- Detectar, identificar e registar as Não Conformidades nos documentos próprios;
- Participar nas Acções de Formação da Qualidade planeadas;
- Executar as suas tarefas sempre com o objectivo de garantir a qualidade e segurança da operação;
- Assegurar outras funções que lhe sejam atribuídas dentro do âmbito da sua competência profissional.

3.6. RESULTADO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLO INTERNO

Com a implementação do sistema de controlo interno, a empresa conseguiu evitar ou precaver e corrigir várias situações consideradas anómalas, ou mesmo melhoria de alguns processos que ao longo do tempo torna-se necessária a sua actualização.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Ainda conseguiram detectar situações de irregularidades, não intencionais, ou seja com objectivo de se tirar proveito em benefício próprio, mas também irregularidades própria da natureza da actividade.

A empresa desenvolveu, com apoio de uma entidade externa, um manual de organização que descreve não só organograma hierárquico e funcional da empresa mas também o “*modus operandi*” dos diversos departamentos internamente. Este documento melhorou não só os aspectos da eficiências na gestão da empresa como demonstrar o sobre-recrutamento que a empresa tinha.

3.7. ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADO NA EMPRESA TACV

De acordo com os objectivos traçados para o presente trabalho, aplicou-se uma entrevista dirigido na empresa TACV, com intuito de apurar o nível de controlo interno existente, bem como medir o seu grau de cumprimento por parte dos responsáveis e funcionários no geral.

Os resultados obtidos revelam que a empresa TACV tem um regulamento interno para prestações de serviços onde descreve os direitos e obrigações de cada funcionário de acordo com organogramas e manual de procedimentos apresentadas por áreas funcionais.

Analisando as três grandes áreas funcionais da empresa, relativamente aos dados permite nos visualizar a existência de um director administrativo e financeiro que coordena e garante a aplicação dos procedimentos relativos á gestão financeira e contabilísticos, supervisionando a área, nomeadamente a nível de validação e lançamento de toda a documentação contabilístico, e elaboração dos mapas mensais de tesouraria, projecção dos valores previsionais de recebimentos e pagamentos, gere a carteira de seguros da empresa, nos diversos ramos previstos pela legislação em vigor, tanto para instalações de equipamentos como para os funcionários. Efectua a reconciliação da conta corrente dos clientes, fornecedores, e outros devedores / credores e contas bancárias.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Gere e organiza o arquivo contabilístico da empresa mantendo disponível toda a informação de acordo com os procedimentos definidos (documentos referenciados, lançamentos por data e número de documento factura, recibo, nota de débito, nota de credito)

Existência de uma coordenação de Serviço de Apoio ao Cliente, que realiza estudos e análise de mercado de forma a definir estratégias de acção relativamente á concorrência, preços e promoções, acompanha acção no terreno da rede de distribuição analisando e controlando os resultados alcançados. Coordena ainda o processo de gestão de reclamações dos clientes, visando a satisfação e fidelização do cliente. Prestação mensal de informação relativa a volume de vendas e facturação. Alteração ou negociação de condições de pagamento do cliente. Recolha de informação relativa a disponibilidade e apresentação de proposta de intervenção comercial, planeamento de acções a desenvolver.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Conclusão

A era da globalização, em que o crescimento económico, a concorrência e a competitividade se baseiam fundamentalmente na capacidade organizativa e no poder inovação e de antecipação face as mudanças económicos e gerências, o sistema de controlo interno é fundamental para que as empresas tenham uma performance desejada.

De forma a atingir os meus objectivos e afirmar a minha hipótese tive que efectivar um cruzamento de dados entre a fundamentação teórica e a entrevista realizada. No que concerne a fundamentação teórica constatei que o controlo interno representa uma fonte relevante para informar e suportar as decisões dos gestores a nível mundial. Ele permite verificar as bases da informação como elementos imprescindíveis ao processo decisório e a continuidade para o desenvolvimento e crescimento das organizações/empresa. No entanto qualquer gestor que utiliza o controlo interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia desejada na empresa seja sob lucro ou sobrevivência empresarial com agregação de valor ao negócio.

O trabalho de controlo interno favorece o alcance de níveis excelentes de desempenho empresarial e transmite aos accionistas, a certeza de que os recursos estão sendo bem aplicados. Entretanto, os esforços correspondem aos anseios, na medida em que exista a conjugação de trabalhos executados e resultados obtidos.

Para que o trabalho apresente resultados positivos, é necessário que haja um aperfeiçoamento quanto à mentalidade e à cultura empresarial. Neste contexto os principais atributos devem estar relacionados à qualidade, ética e à credibilidade, numa actuação de parceria interna em busca da optimização de recursos disponíveis e na obtenção de consistência e eficácia dos resultados.

Não restam dúvidas sobre a importância da eficácia do sistema de controlo para o fortalecimento de uma organização. O momento é de tal complexidade que requer a

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

substituição de paradigmas, e não apenas de normas e procedimentos. Uma nova lógica de gestão precisa surgir. Na medida em que a redefinição das fronteiras de actuação empresarial avança impõem mudanças nas áreas de desenvolvimento.

Conclui-se, portanto, que o controlo interno está pulverizado por toda a organização, sob as mais diversas formas, e em níveis diferentes de importância, pois se um controlo interno operacional falhar, até ser corrigido, talvez não tenha havido tanto prejuízo para a empresa, enquanto que se falhar um controlo estratégico ou directivo, o preço pode significar a falência da própria organização.

Recomenda-se, que o controlo interno não seja a totalidade de tudo o que acontece numa empresa, mas que a definição de controlo interno seja configurada como uma figura verdadeira, onde a norma fica bem definida, no contexto interno, ou seja, que ele seja o veículo de divulgação dos controlos estabelecidos pela organização, cabendo ao sistema normativo como um todo, o “status” de controlo interno.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. (2009). *Auditoria: Um moderno curso e completo*. 5ª edição, São Paulo: Atlas.

ATTIE, William. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. 3ª edição, São Paulo: Atlas.

CHAVIENATO, Idalberto. (1998). *Teoria Geral da Administração*: 5ª edição, Rio de Janeiro: Campus.

Constituição da República de Cabo Verde. (2011). 4ª ed Assembleia Nacional. Reimpressão.

DA COSTA, Carlos Baptista. (2000). *Auditoria Financeira: Teoria e Prática*. Reis dos Livros. Editora Visilis. Lisboa Portugal.

FRANCO, Hilário. (2001). *Auditoria de Contábil*: 4ª edição, São Paulo. Atlas.

MORENO, Carlos. (2000). *Gestão e Controlo dos Dinheiros Públicos*: 2ª edição Revista Actualizada Universidade Autónoma de Lisboa.

WEBGRAFIA

[http://www. Orc pt r/ tipos de controlo interno](http://www.Orc pt r/ tipos de controlo interno) / Acesso em 05 de Abril de 2012.

<http://www. Ctoc pt r/aud/o avaliação do sistema de controlo htm/> Acesso em 05 de Abril de 2012.

<http://www.gesbanha pt /aud/ objectivos de controlo interno> / Acesso em 10 de Maio de 2012.

<http://www.FASbr .gov.pt ud// formas de recolher e avaliar o sistema de controlo interno>. Acesso em 15 de Maio de 2012.

<http://www.eac.fea .usp.br /aud/ aspectos sobre controlo interno./> Acesso em 03 de Junho de 2012.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Legislação

Decreto- Lei nº 48/2004 de 15 de Novembro que estrutura a orgânica da Inspeção-Geral das finanças- B.O nº34 I Série.

Decreto-Lei nº 29/2001 de 19 de Novembro, que estabelece o Regime do Controlo Financeiro da Administração Pública.

Lei nº 84/IV/93 de 12 de Julho- Competência, Organização e Funcionamento do Tribunal de contas e os respectivos juízes.

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

Apêndices



Universidade de Cabo Verde

Escola de Negócio e Governação

Curso de Ciências Empresariais e Organizacionais – Variante Contabilidade

Entrevistas / Dirigido

No âmbito de trabalho monográfico a ser desenvolvida, cujo tema é **“Impacto de Controlo Interno nas empresas públicas de Cabo Verde: estudo de caso TACV**, pela presente, queira responder o seguinte questionário de modo a que se possa recolher subsídios para o devido efeito.

Tendo em conta a sua habitual colaboração e compreensão, agradeço desde já a sua atenção.

Entrevista ao Director Administrativo e Financeiro

1- A empresa usa organograma?

1.1. Define bem as responsabilidades e segregação de funções?

2- Existe um manual das organizações?

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

2.1 – Há uma cópia para pasta permanente?

2.2 Esse manual é utilizado na prática?

3- Como é feito o recrutamento do pessoal? (base em entrevista, currículo ou testes psicotécnico)

3.1- Os processos dos funcionários são actualizados sempre que houve alterações significativas?

3.2- Os mapas de ordenados e salários são conferidos e aprovados pela directoria /administrador?

3.3- Todos os contratos que envolvem acréscimos de remunerações estão orçamentados?

3.4- Existe contratos de honorários?

3.5- Existem normas escritas sobre pagamento de subsídios e ajuda de custos?

3.6-Todos os funcionários tiram férias regularmente? Se for não, porquê?

3.7- Existe na empresa instrumentos de avaliação de desempenho dos trabalhadores?

4- As informações financeiras estão disponíveis em tempo operativo de forma a permitir tomadas de decisões?

4.1- São elaborados mensalmente informações contabilísticos?

4.2- Essas informações são analisadas pela directoria? A quem são dirigidos?

4.3- Os arquivos, documentos e registos estão sempre actualizados?

4.4 – Os depósitos de todas as cobranças são feitos na íntegra? Se não porquê?

4.5- Existe um fundo fixo para cada área de gestão de empresa?

4.6- Quais são os procedimentos para assinatura de cheques?

Impacto do Sistema de Controlo Interno nas Empresas Públicas de Cabo Verde

4.6- Nos últimos cinco anos, houve irregularidades / fraudes na empresa?

4.7- Qual o impacto da implementação do vosso controlo interno?

Muito Obrigada